

e – Jurnal Riset Manajemen **PRODI MANAJEMEN**

Fakultas Ekonomi Unisma

website : www.fe.unisma.ac.id (email : e.jrm.feunisma@gmail.com)

Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan *Organizational Citizenship Behavior* (Ocb) Terhadap Kinerja Karyawan

Oleh :**Syahrul Nur Rizky*)**syahrulrizky676@gmail.com**Hadi Sunaryo**)** hadifeunisma@gmail.com**A. Agus Priyono***)**aapuim@unisma.ac.id**Prodi Manajemen Fkultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang**

Abstract

This research was conducted at PG. Kebon Agung Malang. The pupose of this study is to examine and analyze the influence of organizational culture, motivation and organizational citizenship behavior (OCB) on employee performance PG. Kebon Agung Malang.

The variables used are organizational culture, motivation and organizational citizenship behavior (OCB) as independent variables, while employee performance variables are the dependent variabel. The sample used in this study was 50 employees of T.U.K PG. Kebon Agung Malang uses the proportional stratification random method. Data collection methods by collecting primary and secondary data. The analysis used includes instrument testing, classic assumption tests, normality tests, multiple linear regression, hypothesis testing and coefficient of derternation tests using multiple regression analysis with the help of SPSS 14.0 for Windows software.

The results showed that the organizational culture and motivation variables did not significantly influence the performance of PG employees. Kebon Agung Malang, while the variable organizational citizenship behavior (OCB) significantly influance the performance of PG employees Kebon gung Malang.

Keywords : *Organizational Culture, Motivation, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Employee Performance*

Pendahuluan

Pemegang peranan penting setiap proses kehidupan adalah manusia, sebab manusia adalah pemikir, dan perencana hingga sebagai pelaksana dari segala kegiatan. Karenanya manusia merupakan suatu sumber daya dalam kehidupan ini yaitu sumber daya manusia. Sumber daya manusia mempunyai peran yang penting dalam suatu organisasi, baik secara individu maupun kelompok. Maju mundurnya suatu perusahaan ditentukan sumber daya manusia karena kelancaran berjalannya kegiatan dalam usaha salah satu penggeraknya adalah sumber daya manusia, sehingga untuk mempertahankan eksistensi perusahaan khususnya pada sumber daya manusia, maka haruslah dapat mengolah serta mengatur secara efektif maupun efisien sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan.

Berdasarkan sumber daya yang dimaksudkan sebelumnya adalah karyawan dan dituntut oleh perusahaan agar dapat menampilkan kinerja secara optimal, karena keberhasilan perusahaan dipengaruhi oleh kinerja yang dilakukan oleh karyawan. Peningkatan kinerja karyawan PG. Kebon Agung Malang maka perlu mengetahui variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya adalah budaya organisasi, motivasi dan

organizational citizenship behavior (OCB), dimana budaya organisasi juga mempunyai peran dalam menentukan arah organisasi mengarahkan apa yang boleh dilakukan, mengarahkan bagaimana mengalokasikan sumber daya organisasional, karena budaya organisasi akan mempengaruhi pola pikir, sikap maupun perilaku para anggota organisasi melalui budaya organisasi. Selain itu kemampuan kerja mutlak diperlukan oleh karyawan karena kemampuan karyawan mempunyai pengaruh yang tinggi, dengan demikian tujuan organisasi dapat dicapai namun perlu diperhatikan juga hal-hal yang menyebabkan kinerja unggul, salah satunya adalah motivasi.

Motivasi dapat mendorong meningkatnya produktivitas kinerja karyawan, dimana motivasi mampu dipandang sebagai seseorang yang mampu mempengaruhi untuk melakukan perubahan. Untuk dapat mencapai kinerja yang maksimal perlu memperkuat motivasi kerja dengan situasi kerja yang positif oleh sikap mental karyawan, dalam pemberian motivasi yang diberikan untuk seseorang seperti mata rantai dan diawali dengan kebutuhan, dari kebutuhan kemudian menimbulkan keinginan, sehingga menimbulkan tindakan serta menimbulkan kepuasan. Berdasarkan tahapan dalam pemberian motivasi harus diarahkan dalam pencapaian tujuan organisasi agar apa yang menjadi tujuan organisasi tercapai.

Organisasi untuk mencapai keunggulannya haruslah percaya bahwa kinerja individu setinggi-tingginya perlu diusahakan oleh organisasi. Karena pada dasarnya yang mempengaruhi kinerja pada organisasi secara keseluruhan dipengaruhi oleh kinerja tim dimana kinerja tim dipengaruhi oleh kinerja individu. perilaku yang diharapkan dan dijadikan sebagai tuntutan oleh suatu organisasi tidaklah hanya perilaku *in-role* saja tetapi perilaku *extra-role*, dimana perilaku *extra-role* merupakan perilaku yang sangat penting bagi organisasi dikarenakan dapat memberikan manfaat dalam menunjang suatu keberhasilan organisasi. Perilaku *extra-role* yang ada pada suatu organisasi biasa dikenal dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) yang memiliki pengertian suatu kontribusi oleh individu yang diberikan kepada organisasi melebihi dari tuntutan peran ditempat kerja yang diberikan kepadanya. Banyak organisasi yang mengharuskan karyawannya memiliki sikap *organizational citizenship behavior* (OCB), dikarenakan dianggap sangat menguntungkan oleh organisasi dan hal tersebut tidak dapat ditumbuhkan atas dasar kewajiban peran formal ataupun dalam bentuk kontrak. Jika dengan adanya perilaku berbuat baik dalam membantu seseorang atau melakukan pekerjaan lebih dari tuntutan yang diberikan maka setiap perbuatan yang dilakukan tersebut sangat membantu dalam peningkatan produktivitas kinerja karyawan dalam bekerja.

Berdasarkan uraian sebelumnya, dapat dirumuskan beberapa masalah antara lain: Bagaimanakah deskripsi budaya organisasi, motivasi, *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan serta pengaruhnya budaya organisasi, motivasi dan *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan PG. Kebon Agung Malang. Adapun tujuan dari penelitian ini untuk dapat mendeskripsikan budaya organisasi, motivasi dan *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan serta pengaruhnya pada PG. Kebon Agung Malang

Tinjauan Pustaka

Budaya Organisasi :

Tjahjono dan Gunarsih (2008) “Pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan dinas bina marga provinsi Jawa Tengah”. Candra (2013) “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Ketahanan Pangan Dan Penyuluhan Kabupaten Kutai Barat”. Rimpulaeng dan Sepang (2014) “Motivasi Kerja,

Komitmen Karyawan dan Budaya Organisasi, Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan PT. Gudang Garam Manado”. Kosasih dan Sutanto (2014) “Pengaruh Budaya dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Rajawali Citramas”. Tanuwibowo (2014) “Hubungan budaya organisasi dan komitmen organisasional pada kinerja karyawan PT. Sarana Sukses”.

Motivasi :

Tjahjono dan Gunarsih (2008) “Pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan dinas bina marga provinsi Jawa Tengah”. Rachmawati (2009) “Pengaruh komitmen organisasi, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan bidang keuangan pada PEMDA kabupaten Sukaharjo”. Rimpulaeng dan Sepang (2014) “Motivasi Kerja, Komitmen Karyawan dan Budaya Organisasi, Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan PT. Gudang Garam Manado”. Amalia dan Fakhri (2016) meneliti tentang “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pada PT. Gramedia Asri Media Cabang Emerald Bintaro”.

Organizational Citizenship Behavior (OCB):

Ticoalu (2013) “*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan Komitmen Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN)”. Fitriastuti (2013) “Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional, dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Terhadap Kinerja Karyawan Pegawai Negeri Sipil Organisasi Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Kutai Timur”. Suzana (2017) “Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Terhadap Kinerja Karyawan Studi di PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Cirebon”.

Kajian Pustaka

Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan suatu proses untuk mencapai suatu dari hasil yang telah dikerjakan baik secara optimal dan kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggungjawab pekerjaan yang dimiliki. Menurut Mangkunegara (2009:9) “kinerja karyawan (prestasi kerja) merupakan suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai tanggungjawabnya”. Menurut Sedarmayanti (2011:260) “kinerja karyawan adalah hasil kerja yang harus dapat dibuktikan maupun dapat diukur berdasarkan standar yang telah ditentukan. Berdasarkan dari pengertian yang dijelaskan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu dari hasil pekerjaan yang telah dikerjakan baik dari kualitas dan kuantitas yang telah dilaksanakan karyawan dan didasarkan pada tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Ada 4 komponen yang dijadikan sebagai indikator menurut Mangkunegara (2009:75) yaitu:

1. Kualitas, dari apa yang seharusnya dikerjakan oleh seorang karyawan, seberapa baik hasil yang telah dikerjakan.
2. Kuantitas, seberapa yang mampu dihasilkan oleh seorang karyawan dalam mempekerjakan tugas kerja yang diberikan kepadanya, untuk mengetahui kuantitas kerja seorang karyawan bisa dilihat melalui kecepatan kerja karyawan tersebut.
3. Pelaksanaan tugas, untuk mengetahui pelaksanaan tugas dari seorang karyawan bisa dilihat melalui tidak adanya kesalahan maupun keakuratan dalam melaksanakan pekerjaannya.

4. Tanggungjawab, untuk dapat melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab dan yang diberikan kepadanya haruslah dikerjakan sesuai kesadaran diri atas kewajiban seorang karyawan tersebut.

Budaya Organisasi

Menurut Robbins & Coulter (2012:51) “Budaya organisasi merupakan suatu prinsip, nilai, tradisi maupun sikap dimana hal tersebut dapat mempengaruhi anggota organisasi dalam bertindak”. Menurut Schein (2010:12) “Budaya organisasi adalah pada dasar yang diterima oleh organisasi yang bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota organisasi”. Berdasarkan pengertian budaya organisasi yang dijelaskan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sebagai kristalisasi dari nilai-nilai serta merupakan kepercayaan maupun harapan bersama para anggota organisasi yang membedakan organisasi satu dengan yang lain.

Beberapa fungsi budaya organisasi menurut Robbins (2012:51) yaitu:

1. Untuk menjadi pembeda antara organisasi lain.
2. Sebagai identitas dari suatu organisasi bagi anggotanya.
3. Menimbulkan komitmen dengan organisasi dan mengedepankan.
4. Sebagai pembentuk perilaku melalui perekat sosial yang mampu mempersatukan organisasi.
5. Sebagai pembuat makna dalam membentuk perilaku maupun sikap seorang karyawan.

Dimensi budaya organisasi yang dijadikan sebagai indikator menurut Robbins & Coutler (2002:279) yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan risiko, dalam bersikap inovatif maupun keberanian untuk mengambil risiko seorang karyawan diperlukan daya pendorong.
2. Perhatian terhadap detail, seorang karyawan dituntut agar dapat melakukan ketepatan mengenai detail.
3. Orientasi terhadap hasil, lebih berfokus pada suatu hasil dibandingkan dengan proses maupun teknik dalam mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi terhadap individu, suatu keputusan oleh manajemen terhadap individu dalam pertimbangan hasil pada organisasi.
5. Orientasi terhadap tim, lebih mengedepankan kerjasama tim, daripada individu.
6. Agresif, seorang karyawan dituntut untuk berlaku cekatan atau agresif, tidak bersikap santai.
7. Stabilitas, suatu organisasi dalam mempertahankan stabilitas menghindari adanya status quo.

Motivasi

Motivasi yaitu mempengaruhi seseorang atau memberikan energi sebagai dorongan pada dirinya untuk mengerjakan tanggung jawabnya. Menurut Mangkunegara (2009:93) “motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya”. Menurut Hasibuan (2008:141) “Motivasi merupakan suatu daya penggerak untuk menciptakan kegairahan dalam bekerja, dorongan kehendak yang menyebabkan seseorang melakukan suatu perbuatan untuk mencapai tujuan tertentu”. Berdasarkan pengertian motivasi sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan atau penggerak

yang diberikan kepada karyawan agar mau bekerjasama dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

Faktor yang mempengaruhi motivasi menurut Maslow dalam Murti dan Srimulyani (2013:12) yaitu:

1. Fisiologis, hal tersebut ditunjukkan melalui adanya pemberian gaji kepada karyawan secara layak, adanya bonus, fasilitas untuk bekerja dan lain sebagainya.
2. Keamanan, hal tersebut ditunjukkan melalui adanya jaminan atas keselamatan kerja dan keamanan selama bekerja, adanya jaminan sosial serta adanya dana pensiun.
3. Sosial, hal tersebut ditunjukkan dengan menjalin hubungan kerja yang baik di dalam organisasi.
4. Harga diri, hal tersebut ditunjukkan melalui adanya penghargaan serta pengakuan atas dasar kemampuan yang dimiliki, kebutuhan akan dihargai serta dihormati atas prestasi kerja yang dimiliki.
5. Aktualisasi diri, dalam pemenuhan kebutuhan untuk meningkatnya kinerja karyawan, perusahaan memberikan pelatihan untuk menunjang meningkatnya kinerja karyawan meliputi kemampuan dan keterampilan yang dimiliki.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan perilaku yang dilakukan individu melebihi dari tuntutan kerja, perilaku tersebut mampu meningkatkan efektivitas dari fungsi yang ada pada organisasi. Menurut Organ dalam Titisari (2014:22) “*Organizational citizenship behavior* (OCB) suatu perilaku pilihan dan inisiatif diri dalam melakukan pekerjaan melebihi dari tuntutan kerja dan tidak berkaitan dengan sistem *reward*”. Menurut Djati (2008:25) “Perilaku karyawan yang melebihi dari standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan, perilaku tersebut memberikan manfaat bagi perusahaan. Dari beberapa pengertian sebelumnya disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku seseorang untuk berkontribusi secara lebih dari tuntutan peran yang ada pada tempat kerja dan mampu meningkatkan efektivitas organisasi.

Faktor utama yang dikemukakan menurut Organ et al. (2006:10) yaitu:

1. Faktor internal dari dalam diri karyawan meliputi kepribadian, moral karyawan, motivasi, serta kepuasan dari diri karyawan dan lain sebagainya.
2. Faktor eksternal dari luar karyawan meliputi kepercayaan, budaya yang ada pada organisasi dan lain sebagainya.

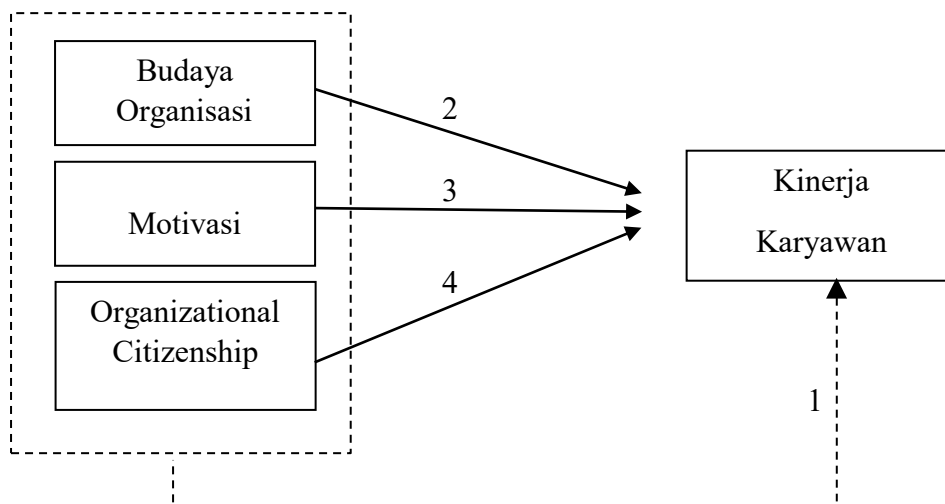
Manfaat mengenai *organizational citizenship behavior* (OCB) dalam suatu organisasi terhadap kinerja menurut Titisari (2014:10) yaitu:

1. Mampu memberi peningkatan produktivitas kepada rekan kerja.
2. Mampu memberikan peningkatan produktivitas manajer dalam perusahaan
3. Secara keseluruhan dapat menghemat sumber daya dalam organisasi.
4. Dapat dijadikan sebagai pemeliharaan fungsi kelompok.
5. Untuk mengkoordinasikan kegiatan yang didasarkan kelompok kerja mampu berjalan efektif.
6. Suatu organisasi harus mampu meningkatkan untuk dapat mempertahankan maupun menarik seorang karyawan terbaik.
7. Dapat menjaga kestabilan maupun memberi peningkatan pada kinerja suatu organisasi.
8. Memberikan peningkatan kepada organisasi untuk mampu beradaptasi mengenai perubahan lingkungan yang terjadi.

Komponen *organizational citizenship behavior* (OCB) Menurut Organ dalam Titisari (2014:7-8) yaitu:

1. *Altruism*, suatu perilaku yang ada pada diri karyawan untuk menolong rekan kerja ketika mengalami kesulitan mengenai tugas pekerjaan yang diberikan kepadanya maupun masalah pribadi yang dihadapi seseorang.
2. *Conscientiousness*, perilaku seseorang yang menunjukkan usaha yang melebihi tuntutan peran yang diberikan oleh perusahaan.
3. *Sportmanship*, adanya suatu toleransi mengenai keadaan yang dirasa kurang sesuai pada organisasi, tanpa harus merasa maupun mengajukan keberatan terhadap keadaan tersebut.
4. *Courtesy*, untuk menghindari masalah dengan sesama rekan kerja, maka diperlukannya untuk saling menjaga hubungan baik.
5. *Civic Virtue*, tanggung jawab seorang karyawan yang diberikan untuk keberlangsungan organisasi ke depan dalam peningkatan kualitas pekerjaan.

Kerangka Konseptual



Keterangan :

—————→ : Pengaruh secara parsial

- - - - -→ : Pengaruh secara simultan

Sumber :

1. a. Tjahjono dan Gunarsih (2008), b. Rimpulaeng dan Sepang (2014), c. Fitriastuti (2013)
2. a. Tjahjono dan Gunarsih (2008), b. Candra (2013), c. Candra (2013), d. Rimpulaeng dan Sepang (2014), e. Kosasih dan Sutanto (2014), f. Tanuwibowo (2014)

3. a. Tjahjono dan Gunarsih (2008), b. Rahmawati (2009), c. Rimpulaeng dan Sepang (2014), d. Amalia dan Fakhri (2016)
4. a. Ticoalu (2013), b. Fitriastuti (2013), c. Suzana (2017)

Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H1: Budaya organisasi, motivasi, *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan.

H2 : Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H3 : Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H4 : *Organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Metode Penelitian

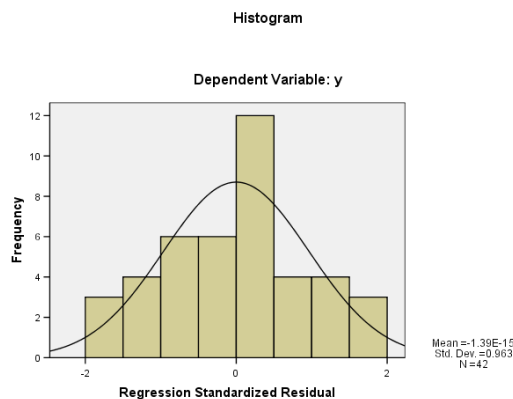
Jenis penelitian ini adalah kuantitatif, dikatakan kuantitatif karena landasan dalam penelitian ini menggunakan filsafat positivisme. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *explanatori*. Sugiyono (2015:16) “Pendekatan yang digunakan peneliti disamping untuk menggali data dari responden, juga untuk menguji hipotesis.

Penelitian dilakukan pada karyawan bagian T.U.K PG. Kebon Agung Malang dan dilaksanakan pada bulan September 2019 sampai dengan Januari 2020. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 102 karyawan bagian T.U.K PG. Kebon Agung Malang dan untuk menemukan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus slovin $n = N/(1 + N e^2)$ atau $102/(1+102 \times 0,1^2) = 50,49 \gg 50$. Dari perhitungan tersebut populasi 102 karyawan ditemukan jumlah sampelnya 50 karyawan.

Penelitian ini menggunakan sumber data primer dan sekunder. Sugiyono (2015:223) “Data Primer merupakan sumber data langsung memberikan data kepada pengumpul data, dan data sekunder merupakan sumber data yang tidak memberikan data kepada pengumpul data, misalnya melalui dokumen atau orang lain”. Penelitian ini menggunakan metode analisis kuantitatif, penggunaan metode analisis tersebut untuk memperkirakan besar maupun kecilnya pengaruh dengan pendekatan statistik yang dipakai media yang digunakan meliputi angket, dokumentasi maupun data sekunder kemudian dilakukan uji instrumen.

Hasil dari uji validitas menerangkan ketiga variabel mengenai budaya organisasi, motivasi, *organizational citizenship behavior* (OCB) dan kinerja karyawan disimpulkan bahwa dari variabel tersebut valid, dibuktikan oleh r tabel 0,2907 dengan r hitung lebih besar r tabel dengan tingkat dari signifikan sebesar 5%. Hasil dari uji reliabilitas yang dipakai penelitian ini seluruhnya reliabel, dari hasil tersebut dibuktikan dari nilai koefisien *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,6.

Uji yang dilakukan adalah uji normalitas, tujuan dari uji normalitas yaitu untuk mengetahui dari hasil pengujian memiliki distribusi normal atau tidak.



Sumber: Data primer diolah tahun 2019

Berdasarkan plot grafik tersebut terlihat distribusi data relatif telah berada dalam distribusi normal, sehingga dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal. Hal tersebut diperkuat dengan tidak munculnya nilai *casewise diagnostic* pada analisis.

Uji Multikolinieritas dapat diketahui bahwa nilai *variance inflation factor* (VIF) variabel Budaya organisasi 1,790. Motivasi 2,563. *Organizational citizenship behavior* (OCB) 2,406. Dari ketiga variabel mempunyai nilai dibawah 10 dan nilai toleransinya diatas 0,1. Berdasarkan dari hasil tersebut tidak terdapat multikolonieritas dengan variabel bebas.

Uji Heteroskedastisitas, tingkat signifikan berdasarkan variabel budaya organisasi 0,889 dan *organizational citizenship behavior* (OCB) 0,260 mempunyai nilai signifikan diatas 0,05 sedangkan pada variabel motivasi 0,006 terjadi masalah heteroskedastisitas karena lebih kecil dari 0,05.

Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

$$Y = 0,308 + 0,162 X_1 + 0,094 X_2 + 0,606 + e$$

Berdasarkan mengenai persamaan regresi linier sebelumnya, bisa dijelaskan sebagai berikut:

- 0,308 nilai konstanta, dapat diartikan jika dari variabel budaya organisasi, motivasi, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Maka kinerja karyawan nilainya 0,308
- Variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan berdasarkan hasil koefisien 0,162.
- Variabel motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan koefisien regresi 0,095.
- Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan koefisien regresi sebesar 0,606.

Pengujian Hipotesis

Uji (F) Simultan

Diperoleh signifikansi dengan nilai sebesar 0,000 yang berarti dibawah 0,05 maka memberikan makna bahwa nilai kepercayaan 100%, secara simultan terdapat pengaruh antara budaya organisasi, motivasi, dan *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan.

Uji t Parsial

Berdasarkan pengujian sebelumnya dapat disimpulkan :

- 1) Berdasarkan hasil dari signifikansi yang diperoleh t-uji untuk variabel budaya organisasi 0,253 hal tersebut diatas 0,05 dikatakan bahwa tidak adanya pengaruh signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
- 2) Berdasarkan hasil dari signifikansi yang diperoleh t-uji untuk variabel motivasi 0,619 hal tersebut diatas 0,05 dikatakan bahwa tidak adanya pengaruh signifikan antara variabel motivasi terhadap kinerja karyawan.
- 3) Berdasarkan hasil dari signifikansi yang diperoleh t-uji untuk variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) 0,001 hal tersebut dibawah 0,05 dikatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan.

Pembahasan

Hasil Statistik

Budaya Organisasi, Motivasi, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis bahwa secara simultan atau secara bersama-sama variabel budaya organisasi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dikarenakan f hitung lebih kecil daripada f tabel dan tingkat signifikan yang lebih kecil atau dibawah 0,05 sehingga dari data tersebut dapat diketahui bahwa kinerja karyawan secara signifikan dipengaruhi oleh budaya organisasi, motivasi dan *organizational citizenship behavior* (OCB)

Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini tidak sejalan yang dilakukan oleh Tjahjono dan Gunarsih (2008), Candra (2013), Rimpulaeng dan Sepang (2014), Kosasih dan Sutanto (2014) dan Tanuwibowo (2014) bahwa yang dilakukan dalam penelitian ini variabel budaya organisasi tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan variabel budaya organisasi pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kosasih dan Suranto (2014) “dengan indikator karakteristik dominan organisasi, kepemimpinan organisasi, manajemen karyawan dalam organisasi, kerekatan hubungan dalam organisasi, penekanan strategis dalam organisasi, dan kriteria keberhasilan organisasi untuk mengukur variabel budaya organisasi”. Sedangkan pada penelitian ini peneliti dalam mengukur variabel budaya organisasi “menggunakan indikator inovasi dan keberhasilan mengambil risiko dalam bekerja, perhatian terhadap detail dalam bekerja, orientasi terhadap tim, agresif dalam menjalankan pekerjaan”. Dalam mengukur variabel budaya organisasi yang berbeda maka tidak menutup kemungkinan menemukan hasil yang berbeda, dan didapat jawaban responden pada variabel budaya organisasi dalam penelitian ini yang mendapat skor tertinggi pada indikator orientasi terhadap tim dengan pernyataan “kerjasama antar karyawan diutamakan dalam organisasi” dan terendah pada indikator agresif dalam bekerja dengan pernyataan “saya memiliki keagresifan dalam menjalankan pekerjaan saya”.

Penelitian ini juga tidak sejalan dengan yang dikemukakan oleh Robbins (dalam Mangkunegara, 2006:28) “Pembentukan kinerja yang baik dihasilkan jika terdapat komunikasi antara seluruh karyawan sehingga membentuk internalisasi budaya perusahaan yang kuat dan dipahami sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang dapat menimbulkan

persepsi yang positif untuk mendukung dan mempengaruhi kepuasan yang berdampak pada kinerja karyawan”. Berdasarkan pernyataan tersebut realitanya komunikasi antar seluruh karyawan saja tidak cukup, dibuktikan dengan skor tertinggi penelitian ini pada indikator orientasi terhadap tim dengan pernyataan “kerjasama antar karyawan diutamakan dalam organisasi”. Dengan hasil demikian bahwa masih diperlukannya indikator lainnya untuk dapat memperkuat mempengaruhi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian motivasi terhadap kinerja karyawan dalam penelitian yang dilakukan ini tidak sejalan dengan yang dilakukan Tjahjono dan Gunarsih (2008), Rachmawati (2009), Rimpulaeng dan Sepang (2014), Amalia dan Fakhri (2016) bahwa penelitian ini variabel motivasi tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan variabel motivasi pada penelitian sebelumnya Amalia dan Fakhri (2016) dengan indikator “fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, aktualisasi diri”. Sedangkan indikator yang di pakai dalam penelitian ini sama dengan penelitian sebelumnya akan tetapi menemukan hasil berbeda yakni tidak berpengaruh.

Berdasarkan jawaban responden yang mendapat skor tertinggi pada indikator kebutuhan sosial dengan pernyataan “saya dapat bersosialisasi dengan baik sesama rekan kerja” dan yang mendapat skor terendah pada indikator kebutuhan aktualisasi diri dengan pernyataan “atasan memberikan pelatihan kepada karyawan untuk meningkatkan kinerja”. Ditemukannya hasil tidak berpengaruh dalam penelitian ini dikarenakan masih adanya perilaku kecewa dari responden yang disebabkan karena dirasa kebutuhannya masih belum terpenuhi. Hal ini sependapat dengan yang dikemukakan oleh Maslow dalam Mangkunegara (2006:63) “Apabila pegawai kebutuhannya tidak terpenuhi maka pegawai tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa. Sebaliknya, jika kebutuhannya terpenuhi maka pegawai tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa puasnyanya”.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan PG. Kebon Agung Malang. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ticoalu (2013), Fitriastuti (2013) dan Suzana (2017).

Penelitian sebelumnya Suzana (2017) dengan indikator “*altruism, conscientiousness, sportmanship, courtesy, civic virtue, peacekeeping, cheerleading*”. Sedangkan dalam penelitian ini menggunakan indikator *altruism, conscientiousness, sportmanship, courtesy, civic virtue*. Menunjukkan hasil adanya pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan PG. Kebon Agung Malang.

Berdasarkan jawaban responden yang mendapat skor tertinggi pada indikator *Altruism* dengan pernyataan “saya siap membantu teman dalam bekerja” dan terendah pada indikator *Conscientiousness* dengan pernyataan “saya tiba lebih awal sehingga siap bekerja pada saat jadwal kerja dimulai”. Hal ini sependapat dengan yang dikemukakan oleh Winardi (2012:49) “Perilaku positif karyawan akan mampu mendukung kinerja individu dan kinerja organisasi untuk perkembangan organisasi yang lebih baik”. Sependapat juga Robbins dan Judge (2008:40) “Organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki *organizational citizenship behavior* (OCB) yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain”.

Hasil Deskriptif

Budaya organisasi dengan “indikator Inovasi dan keberanian mengambil risiko dalam bekerja, Perhatian terhadap detail dalam bekerja, Orientasi terhadap tim terhadap tingkat kebersamaan, Agresif dalam menjalankan Pekerjaan”. Berdasarkan variabel budaya organisasi yang mendapat skor tertinggi pada indikator Orientasi terhadap tim terhadap tingkat kebersamaan dengan pernyataan “kerjasama antar karyawan diutamakan dalam organisasi” dan yang mendapat skor terendah pada indikator agresif dalam menjalankan pekerjaan dengan pernyataan “ saya memiliki keagresifan dalam menjalankan pekerjaan saya”.

Motivasi dengan “indikator Fisiologis, Keamanan, Sosial, Harga diri, Aktualisasi diri”. Berdasarkan variabel motivasi yang mendapat skor tertinggi pada indikator sosial dengan pernyataan “saya dapat bersosialisasi dengan baik sesama rekan kerja” dan yang mendapat skor terendah pada indikator aktualisasi diri dengan pernyataan “atasan memberikan pelatihan kepada karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan”.

Organizational citizenship behavior (OCB) dengan “indikator *Altruism, Conscientiousness, Sportmanship, Courtesy, Civic virtue*”. Berdasarkan variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang mendapat skor tertinggi pada indikator *Altruism* (perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya) dengan pernyataan “saya siap membantu teman dalam bekerja” dan yang mendapat skor terendah pada indikator *Conscientiousness* (perilaku berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan). ketiga variabel yang mendapat skor tertinggi yaitu variabel budaya organisasi dengan indikator Orientasi terhadap tim terhadap tingkat kebersamaan dengan pernyataan “ kerjasama antar karyawan diutamakan dalam organisasi” dan yang terendah pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada indikator *Conscientiousness* (perilaku berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan).

Simpulan

Hasil kesimpulan dari penelitian ini antara lain:

1. Budaya organisasi dengan indikator “inovasi dan keberanian dalam mengambil risiko, perhatian terhadap detail dalam bekerja, orientasi terhadap tim terhadap terhadap tingkat kebersamaan, agresif dalam bekerja”. Motivasi dengan indikator “fisiologis, keamanan, sosial, harga diri, aktualisasi diri”. *Organizational citizenship behavior* (OCB) dengan “indikator *altruism, conscientiousness, sportmanship, courtesy, dan civic virtue*”. secara bersama-sama terdapat pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan “indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab”.
2. Budaya organisasi dengan “indikator inovasi dan keberanian dalam mengambil risiko, perhatian terhadap detail dalam bekerja, orientasi terhadap tim terhadap terhadap tingkat kebersamaan, agresif dalam bekerja” tidak terdapat pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan indikator “kualitas kerja, kuantitas kerja, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab”.
3. Motivasi dengan indikator fisiologis, keamanan, sosial, harga diri, aktualisasi diri tidak terdapat pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan indikator “kualitas kerja, kuantitas kerja, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab”.
4. *Organizational citizenship behavior* (OCB) dengan “indikator *altruism, conscientiousness, sportmanship, courtesy, dan civic virtue*” terdapat pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan indikator “kualitas kerja, kuantitas kerja, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab”.

Saran

Mengenai penelitian yang telah dilakukan dapat ditemukan beberapa saran yang didasarkan pada hasil temuan antara lain:

1. Bagi perusahaan
 - a. Pimpinan harus mempertahankan kerjasama dan hubungan baik antar karyawan dalam organisasi, dan jiwa bersosial sesama rekan kerja.
 - b. Memberikan pelatihan secara berkelanjutan dengan penguasaan teknik terbaru yang dibutuhkan perusahaan untuk meningkatkan keterampilan kerja karyawan.
 - c. Meningkatkan motivasi terhadap karyawan untuk mendorong semangat bekerja diberikan setiap hari sebelum dimulai melakukan pekerjaannya, agar karyawan bisa lebih disiplin datang sebelum jam kerja dimulai.
2. Bagi peneliti
 - a. Mengukur kinerja karyawan bisa menggunakan maupun menambah variabel selain dari penelitian ini.
 - b. Penambahan dari jumlah responden yang dipakai.
 - c. Penggunaan mengenai teori haruslah terbaru yang dipakai.

Daftar Pustaka

- Amalia. S. dan Fakhri. M. 2016. *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pada PT. Gramedia Asri Media Cabang Emerald Bintaro*. Administrasi Bisnis, Universitas Telkom. Vol. 10. No. 2.
- Chandra, Leo Addy. 2013. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Ketahanan Pangan dan Penyuluhan Kabupaten Kutai Barat*. Jurnal Administrasi Negara, Universitas Mulawarman. Vol. 1. No. 3. 2013.
- Djati, S. Pantja. 2008. *Variabel Antecedent Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pengaruhnya Terhadap Service Quality Pada Perguruan Tinggi Swasta Di Surabaya*. Jurnal Aplikasi Manajemen. Vol. 7. No. 3.
- Fitriastuti, T. 2013. *Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan*. Fakultas Ekonomi, Universitas Mulawarman, Kalimantan Timur. Vol. 4. No. 2.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS* (edisi keempat). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hasibuan, Malayu, S.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Remaja*. Bandung: Rosdakarya.

- Murti Harry, Srimulyani V.A. 2013. Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai dengan variabel mediasi kepuasan kerja pada PDAM kota madiun. Program Studi Manajemen, Universitas Katolik Widya Mandala Madiun. Vol. 1. No. 1.
- Organ, D.W, Podsakoff, P.M, & Mackenzie, S.B. 2006. *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, antecedents, and consequences*. USA: Sage Publication, Inc.
- Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary. (2010). *Manajemen (edisi kesepuluh)*. Jakarta: Erlangga. Robbins, Stephen P. and Mary Coulter (2012).
- Schein, Edgar H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. Fourth Edition. Jossey-Bass. A Wiley Imprint, Market Street. San Francisco CA.
- Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung : PT reflika.
- Suzana, Ana. *Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja karyawan (Studi di: PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Cirebon)*. Fakultas Ekonomi, Universitas Swadaya Gunung Jati Cirebon. Vol.XIX. No.1 (2017)
- Tanuwibowo. C.J. dan Sutanto. M.E. (2014). *Hubungan Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional Pada Kinerja Karyawan*. Volume 13, No. 2, Desember 2014.
- Titisari. Purnamie. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Tjahjono. N.B. 2008. *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Lingkungan Dinas Bina Marga Provinsi Jawa Tengah*.

Syahrul Nur Rizky * Adalah Alumni Universitas Islam Malang
Hadi Sunaryo ** Adalah Dosen Tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Malang
A. Agus Priyono *** Adalah Dosen Tetap Universitas Islam Malang